

Terjeszkedő magyar multik

GYÖRBIRÓ-SZABÓ ANDRÁS*

Az utóbbi évek egyik leglátványosabb gazdasági eseményei közé tartozik a magyar nagyvállalatok külföldi expanziója, látványos növekedése. Pénzt nem áldozva, túllicítálva a konkurenciát sorra vásárolják fel a környező országok térségeiben lévő vállalatokat. Gyakran a jóval tőkeerősebb, nagyobb orosz és nyugat-európai cégekre ráígyerve szerzik meg a privatizálandó vagy esetleg magánkézben lévő cégeket.

Miért pont most zajlanak ezek az események? A válasz egyszerű: A rendszerváltást követően a privatizáción és a vállalati modernizáción átesett hazai cégek tőzsdei bevezetését követően megerősödtek, nyereségessé váltak, likviditásuk megnőtt, „kinőtték a magyar piacot”.

Az úgynevezett „magyar multik” külföldi expanziójának három fő oka van.

- Ha továbbra is fenn szeretnék tartani növekedési dinamikájukat, ahhoz már a viszonylag telített hazai piacnál jóval nagyobb piacra van szükségük. Ehhez pedig át kell lépniük az ország határait.
- Hosszabb távú céljuk, hogy a közép-kelet-európai régióban meghatározott szerepkörre tegyenek szert és regionális multivá váljanak.
- Rohamosan kell növekedniük ahhoz, hogy kivédhessenek egy esetleges agresszív külföldi felvásárlási kísérletet nagy, tőkeerős, külföldi konkurens multinacionális vállalattal szemben. Ennek csak egy módja van: a gyors külföldi terjeszkedés. Így piaci kapitalizációjuk megnőne és nehezebb feladat elé állítaná a konkurens vállalatokat terveinek megvalósításában (Szabó, 2003).

A hazai nagyvállalataink gyorsan felismerték számukra az egyetlen kitörési lehetőséget és agresszív, gyors expanzióba kezdtek. Gyorsaságuknak köszönhetően helyzeti előnybe kerültek a tőkeerősebb nyugati és keleti cégekkel szemben, így kezdetben sikerült némi lépéselőnybe kerülniük. Felismerték a politikai és gazdasági lobbizás fontosságát, „kihasználták” a külpolitikai helyzet számukra kedvezőbb alakulását és komoly pozíciókat, hídfőállásokat sikerült szerezniük a környező országokban.

Hazánkban viszonylag korán lezajlott gazdasági szerkezetváltás és liberalizáció is nagy mértékben segítette a nagyvállalatainkat, hogy esélyesként vegyenek részt a később nyitó volt szocialista országok privatizációjában. A terjeszkedésben résztvevő cégek zömmel tőzsdei vállalatok: MOL RT., OTP RT., Richter Gedeon Rt., Matáv Rt., Egis Rt. Módszereiben, nagyságában, sikereiben és agresszivitásban kiemelkedik közülük az OTP és a MOL. A hasonlóság okai többek között az, hogy ők a legtőkeerősebbek és vezetésükben személyi átfedések vannak (Szabó, 2003).

Mára a kihelyezett magyar tőke nagysága meghaladja az 5 Mrd USD-t, amely a tőkeimportunk mintegy 20%-a és a volt KGST országok rangsorában Oroszország után a legnagyobb, megelőzve Lengyelországot és Csehországot.

A 90-es évek második felében elkezdődő külföldi „bevásárlások” mára egyre nehezebbek, hiszen a gyorsan reagáló magyar nagyvállalatok mellett megjelentek a

* PhD hallgató

tőkeerős nyugati és – a későn, de annál agresszívebben terjeszkedő – orosz vállalatok is. Így 2000-ben a szlovák Slovnaftért a MOL RT.-én kívül csak az osztrák OMV pályázott, addigra a román Petromért már nyolc nagyvállalat szállt harcba, keményen felszórólva az árát.

1. táblázat. A legnagyobb magyar tranzakciók millió USD-ban

| Célvállalat | Ország | Összeg | Befektető | Év |
|----------------|--------------|--------|----------------|-----------|
| Slovnaft | Szlovákia | 600 | MOL | 2000–2004 |
| INA | Horvátország | 505 | MOL | 2003 |
| DSK Bank | Bulgária | 311 | OTP | 2003 |
| Maktel | Macedónia | 260 | MATÁV | 2001 |
| Mol Romania | Románia | 80 | MOL | 1998 |
| ROBANK | Románia | 48 | OTP | 2004 |
| OTP Banka(IRB) | Szlovákia | 38 | OTP | 2002 |
| GZF Polfa | Lengyel. | 30 | Richter Gedeon | 2002 |
| Pösytén Fürdő | Szlovákia | 29 | Danubius | 2002 |
| Shell Romania | Románia | 25 | MOL | 2004 |
| Marienbad | Csehország | 19 | Danubius | 2000 |
| Romania SRL | Románia | 18 | Richter Gedeon | 2000 |
| Cesarom | Románia | 12 | TVK | 1998 |

Forrás: Corvinus Rt.

A fenti táblázatból is látszik, hogy messze a MOL RT. és az OTP RT. jár az élen külföldi befektetések tekintetében.

A Magyar Olaj- és Gázipari Rt. Magyarország legnagyobb vállalata, 2004 első felének árbevétele 421 milliárd forint volt (2003-ban 1 504 038), mely évek óta dinamikus növekszik. A társaság számos területen monopoljogokkal, illetve lehetőségekkel rendelkezik az energiaszektorban. Nettó eredménye 2004 első felében 74,8 milliárd Ft volt (2003-ban 104 616).

A társaság becsült piaci értéke az utóbbi hónapok tőzsdei szárnyalásának köszönhetően elérte a 4,5 milliárd dollárt. A petrokémiai nagyvállalat három kőolaj-finomítóval (Százhalombatta: 8 millió tonna/év, Tiszaújváros: 3 millió tonna/év, Zalaegerszeg: 0,5 millió tonna/év) és 355 benzinkúttal rendelkezik hazánkban. Ezzel egyeduralkodó a kőolajtermékek kis- és nagykereskedésben (a magyar piac 40%-át birtokolják) (Szabó, 2003).

A Mol Rt. célja, egy a Közép-Kelet-Európában létrejövő regionális nagyvállalattá alakulás, amely nagyságánál fogva ellen tud állni egy esetleges ellenséges felvásárlással szemben. Rövid távon cél az 5, hosszabb távon pedig a 10 milliárd dolláros piaci érték. Emiatt a cég a 90-es évek közepe óta elkezdte külföldi terjeszkedését.

A hazai nagyvállalatnak nagyon nehezek az esélyei, hiszen a térségben három azonos méretű cégnek is hasonló törekvései vannak (az osztrák OMV és a lengyel PKN Orlen), ráadásul több orosz és nyugati cég is szívesen terjeszkedne a térség-

ben. Hosszabb távon a három „helyi” multinak csak úgy van esélye, ha a közeljövőben összeolvadnak.

A társaságnak igen nehéz dolga van, hiszen Közép-Kelet-Európa jelenti a nyugati és a keleti világ üzleti szférájának pufferezőzónáját. A nyugati nagyvállalatok óvatoss, félénk, kivárá üzleti politikájukkal valószínűleg alul fognak maradni az olajszektorban igen erős orosz vállalatokkal szemben, akik nagy mennyiségű likvid tőkéjüket erre a térségre koncentrálják és nem ijednek meg az itteni viszonylag bizonytalanabb piaci körülményektől sem, ráadásul pénzt nem sajnálva a tendereken jóval a valósi piaci értékek fölé értékelik a privatizálandó vállalatokat.

Kelet-Közép-Európában az elmúlt időszakban a már említett három helyi olajvállalat aktívan részt vett a környező országok privatizációs tenderein és egymás orra elől – igen magas árakon – halászta el a vállalatokat. Szlovákiában és Horvátországban a MOL éppen az OMV, Romániában az OMV a MOL előtt lett befutó. Szerbiában a Lukoil a MOL-t, míg Csehországban a PKN Orlen nagyobb nyugat-európai riválisait utasította maga mögé. Lassan elfogynak a privatizálandó vállalatok, ami után várhatóan a gazdagabb és nagyobb multinacionális vállalatok várhatóan a három regionális multi felé fognak fordulni. Ezért várhatóan az OMV, a MOL és a PKN szorosabb együttműködési kezdeményezések előtt megpróbálnak egymással szemben jobb alkupozíciót kiharcolni méretükből adódóan. Fontos, hogy a közeljövőben melyikük tud némi előnyre szert tenni a másik két riválisával szemben. A Petrom privatizáció előtt a MOL látszott befutónak, most az OMV áll „a legjobban”. A PKN Orlen még egy igen komoly szerkezeti átalakulás és modernizáció előtt áll, amivel várhatóan lemarad a versengésben.

2. táblázat. A MOL, az OMV és a PKN Orlen benzinkutjainak száma (2004)

| Ország | MOL Csoport | OMV | PKN ORLEN | Lehetséges célpont |
|-----------------------|---------------|-------------------|-----------|--|
| Magyarország | 355 | 168 + 3 (Petrom) | 0 | |
| Szlovákia | 297 | 101 | 0 | – |
| Ausztria | 20 | 626 | 0 | – |
| Románia | 74 | 51 + 600 (Petrom) | 0 | 173 Rompetrol (25% OMV) |
| Csehország | 42 | 138 | 0 | 169 Unipetrol (63% PKN), |
| Bulgária | 0 | 65 | 0 | |
| Lengyelország | 3 | 0 | 1400 | 140 Nafta Polska |
| Ukrajna | 5 | 0 | 0 | |
| Horvátország | 1 + 398 (INA) | n.a. | 0 | – |
| Szlovénia | 9 + 6 (INA) | n.a. | 0 | Petrol |
| Szerbia és Montenegró | 0 | n.a. | 0 | 179 Beopetrol, 300 NIS |
| Bosznia Hercegovina | 45 (INA) | 0 | 0 | Bosanski Brodi finomító (2 MT kapacitás) |
| Németország | 0 | 247 | 500 | |
| Összesen | 1255 | 1756 + 690 Petrom | 1900 | |

Forrás: MOL, OMV, PKN Orlen honlapja

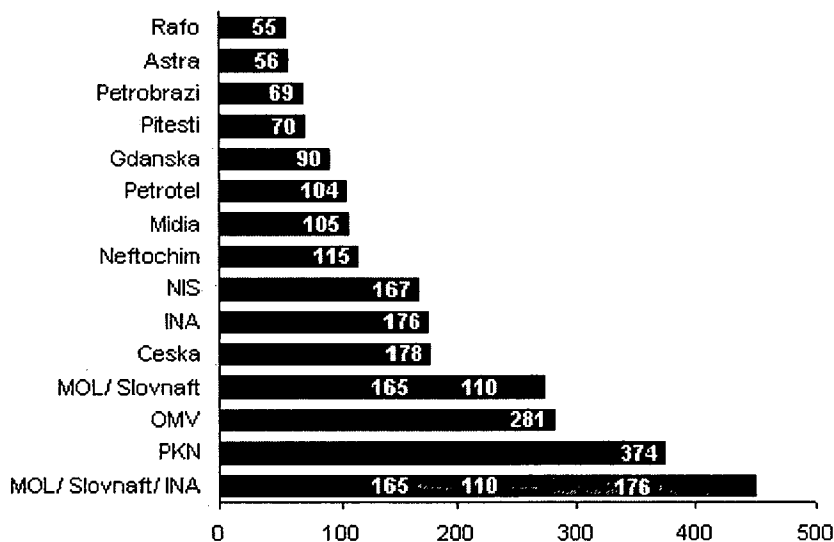
3. táblázat. A három olajcég néhány mutatója (2003)

| Megnevezés | MOL Rt. | OMV | PKN Orlen |
|----------------------------------|---------|------|-----------|
| Forgalom (mrd euró) | 6,16 | 7,64 | 5,5 |
| Nyereség (millió euró) | 418 | 393 | 224 |
| Tőzsdei kapitalizáció (mrd euró) | 4,5 | 4,62 | 3,5 |
| Alkalmazottak száma | 16 500 | 6000 | 15 133 |

Forrás: MOL, OMV, PKN Orlen honlapja

Az adatokból is jól látszódik, hogy a három cég között minimális a méretbeli különbség. Talán az OMV alkalmazottainak a száma jelzi, hogy az osztrák cég befejezte működési racionalizációját. Bár a román Petrom nagy falatnak tűnhet az OMV-nak, hiszen 57 ezer alkalmazottjának hosszabb távú leépítése elkerülhetetlen.

1. ábra. Finomító kapacitás (1000 hordó/nap)



Forrás: MOL Rt.

A kiskereskedelmi hálózatok és a finomítói kapacitások összehasonlításából látszik, hogy a MOL csoport utóbbiból igencsak jól áll, ezért is szerette volna megvásárolni a szerb Beopetrolt 179 benzinkútjával (finomítói kapacitással nem rendelkezik). Ellenben az OMV-nál épp fordított a helyzet, ezért is szeretne minél több finomítói kapacitáshoz jutni.

Hasonló terjeszkedési stratégiájuk mellett azért akad némi különbség. Az OMV a világ minden részén folytat kutatásokat szénhidrogénkészleteinek növelése céljából, a MOL pedig gyakorlatilag csak a volt Szovjetunió területén kutat, míg a PKN nem rendelkezik számottevő szénhidrogén készlettel.

A PKN kiskereskedelmi hálózatát inkább NY–K irányban folytatja, míg a MOL É–D-i irányban terjeszkedik.

A három társaság összeolvadását tekintve talán a MOL és a PKN járhat a legjobban, hiszen működési területeikkel éppen kiegészítik egymást, míg az OMV bekapcsolódásával várhatóan több benzinkútjuktól meg kellene szabadulniuk.

Regionális konszolidációs stratégia keretében a MOL csoport hosszabb távon kiskereskedelmi hálózatát és saját kőolajkészleteinek nagyságát szeretné növelni. Ennek keretében folytat Oroszországban és Kazahsztánban kutatásokat, valamint Szerbiában, Romániában, Csehországban és Lengyelországban tervezi kiskereskedelmi hálózatának bővítését.

Egy tanulmány szerint a MOL Rt. éri el a legnagyobb, egy hordóra vetített nettó nyereséget kőolaj-kitermelésben Európában, míg világösszesítésben a hetedik helyen áll. Az olajipari vállalatok kitermelési teljesítményét vizsgálva, a MOL átlagosan 9,04 dollár nettó nyereséget ér el egy hordónyi kitermelt kőolajon. Az európai átlag a nettó nyereség tekintetében 4,60 dollár, míg a világ olajcégeinek átlaga 4,63 dollár. Ugyanez az adat az OMV-nél 5,09 dollár. A fajlagos kutatási és feltérési költségekben Európában a második helyen áll a MOL míg a világ kőolajtermelői között a kilencedik helyet szerezte meg. Ez azt jelenti, hogy a hordónkénti költség a Molnál 2,5 dollárt tesz ki, míg a világon az átlag 5,82 dollár. Az OMV ebben a rangsorban a 69. helyen áll 7,14 dolláros költséggel. A kőolajkészleteket tekintve a világ vállalatainak rangsorában a MOL a 65. helyet foglalta el 2003-ban. Ez összesen 247 millió hordónyi készletet jelentett. Ugyanebben a rangsorban az OMV 56. helyen van 343 millió hordóval.

Az elkövetkező években kiderül, hogy sikerül-e a MOL-nak vezetői függetlenségét megőriznie, vagy eltűnik a világ gazdaság palettáján. Nehéz helyzetben van, hiszen bármikor ő maga is céltáblái lehetnek egy esetleges ellenséges felvásárlási kísérletnek. Ilyen kísérletek már történtek, elég csak az OMV a Molban szerzett közel 10 százalékos részvénytárlatára gondolni. Nemcsak a nyugati, fejlett országok multinacionális vállalataitól kell tartania, hanem az utóbbi években a régióban megjelenő tökeerős és agresszíven terjeszkedő orosz vállalatoktól is. Ráadásul az orosz kormány felkarolta törekvéseiket és politikai lobbiba kezdett érdekeik támogatása végett. Így térségünk lassan a nyugati és a keleti vállalati versengés pufferezónájává válik. Nem szabad elfeledkeznünk a lassan megerősödő szomszédos nagyvállalatokról sem, akik hasonló stratégiát követve megjelentek a környező országokban (PKN Orlen, Petrom).

Látható, hogy a MOL helyzete egyre nehezebb, és a kiélezett „harc” megnehezíti dolgát a privatizációs tendereken. Ma már nem egy-két konkurencsallal kell megküzdeniük, hanem előfordul, hogy négy-öt vállalat is pályázik ugyanarra a helyi vállalatra. Nagyon kell vigyáznia, hiszen a kényszer hajtja őket előre, de vigyáznia kell arra is, nehogy túlságosan eladósodjanak, mert az működésüket veszélyeztetné.

Hogy a MOL-nak sikerül-e megőriznie függetlenségét és regionális multivá válik-e, arra az elkövetkező három-négy év ad majd választ. Bár tegyük hozzá, hogy a minenkori kormánynak igen nagy befolyása van az életére, hiszen az állami részvénytárlat eladásával befolyásolhatja helyzetét. Másik hazai multi esetében (Matáv) beiga-zolódott, hogy hátrányosan is érintheti a céget az, ha tekintettel kell lennie anyavál-

lalatának piaci stratégiájához. A MOL esetében már több orosz nagyvállalat jelezte érdeklődését az állami részvénycsomag iránt (Gazprom, Jukosz, Lukoil). Kérdéses, hogy megéri-e kiszállnia a kormánynak egy az ország számára stratégiai vállalatból és átadnia azt egy orosz multinak.

A privatizációs bevételek egyáltalán érnek-e annyit, amennyit majd esetleg a magyar gazdaság fog veszíteni azon, hogy a leendő tulajdonos a fejlesztést nem itt-hon fogja végrehajtani, vagy leépít egyes egységeket, vagy a profitot anyacégébe forgatja vissza.

Az EU tagsággal vállalataink lehetőségei megnőnek, hiszen tagállamként felértékelődnek, lehetőségeik kiszélesednek, megnyílik számukra egy hatalmas piac. Már több hazai vállalat hatalmas beruházásba kezdett, hogy majd EU tagként könnyebben tudja felvenni a versenyt a konkurenciával.

Mindenesetre a kormány gazdaságpolitikája meghatározó lesz a magyar nagyvállalataink jövője szempontjából. Idejük fogy, lépniük kell, ráadásul a még menthető vállalataink száma is egyre kevesebb, hiszen sorra vásárolják fel őket a külföldi befektetők (Zalakerámia, Borsodchem).

Irodalom

- Abonyiné Palotás Jolán* (1994): Külföldi működőtőke a világ gazdaságban, Észak- és Kelet-Magyarországi Földrajzi Évkönyv 55. p
- Antalóczy Katalin–Mohácsi Kálmán–Voszka Éva* (1998. nov.): Sok kicsi sokra megy? A magyar tőkeexport jellemzőiről, *Külgazdaság* XLII. évf. 11. szám 22–40. p
- Szabó András* (1998): A magyar tőke kivitel alakulásának főbb jellemzői, 45 p. Kézirat, XXIV. OTDK előadás.
- Szabó András* (1999): A magyar tőke Romániában, Kézirat, XXV. OTDK előadás.
- Szabó András* (2001/5): Magyar befektetések Romániában, *A Földrajz Tanítása*, IX. évfolyam 12–16. p.
- Szabó András*: MOL Rt. esélyei, Földrajzi PhD konferencia Budapest, 2002. október, Konferenciakötet.
- Szabó András*: Magyar multik Európában, Határok és Régiók Konferencia, Szeged 2002. november, Konferenciakötet.
- Szabó András*: A magyar vállalatok helyzete, fejlődési lehetőségei a XXI. század küszöbén (2003. május).
- Szabó András* (2001): The Hungarian investment of capital in Romania, Konferenciakötet a „Határok és határon átnyúló kapcsolatok az átalakuló Közép-Európában”.
- Vissi Ferenc* (1994. 04.): A külföldi működőtőke-beruházások és a verseny, *Közgazdasági Szemle* XLI. évf. 349. p.
- Multinacionális cégek honlapjai.
- Napi gazdaság aktuális cikkei.